

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

AUGUSTO CEZAR DEZAN

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ORIENTADAS À MELHORIA DOS RESULTADOS
DO IDEB: um estudo com gestores escolares de Vila Velha e Cariacica – ES**

**VITÓRIA
2025**

AUGUSTO CEZAR DEZAN

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ORIENTADAS À MELHORIA DOS RESULTADOS
DO IDEB: um estudo com gestores escolares de Vila Velha e Cariacica – ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Amanda Soares Zambelli Ferretti.

**VITÓRIA
2025**

AUGUSTO CEZAR DEZAN

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ORIENTADAS À MELHORIA DOS RESULTADOS
DO IDEB: um estudo com gestores escolares de Vila Velha e Cariacica – ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 05 de junho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

**Prof.^a Dra Amanda Soares Zambelli Ferretti
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Prof. Dr. Marcelo Zanon
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Prof.^a Dra. Maria Clara de Oliveira Leite
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)**

**VITÓRIA
2025**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me conduzido até este momento, concedendo-me força, sabedoria, discernimento e resiliência ao longo de toda a trajetória. Reconheço que, sem Sua presença, talvez não tivesse sido possível chegar até aqui.

À minha família, especialmente ao meu filho Augusto Cezar, expresso minha profunda gratidão. Em inúmeros momentos em que pensei em desistir, encontrei nele a motivação e a energia necessária para seguir em frente. De fato, esse jovem foi um grande apoio durante toda a jornada. Agradeço também aos meus irmãos pelo companheirismo e pela compreensão diante das ausências inevitáveis, decorrentes das exigências deste percurso.

Aos meus pais, já falecidos, registro minha eterna gratidão. Desde a graduação, quando ainda estavam entre nós, sempre me apoiaram e incentivaram, mesmo diante das adversidades, a nunca abandonar os estudos. E assim o fiz. Aqui estou, em honra à memória e aos ensinamentos que me deixaram.

Aos colegas de turma, deixo meu sincero apreço. Compartilhamos inúmeros desafios, marcados por intenso trabalho e aprendizado. Tenho plena convicção de que, sem o comprometimento, a colaboração e a amizade de cada um de vocês, os resultados alcançados não teriam sido os mesmos.

À minha orientadora, professora Amanda, agradeço imensamente por todo o apoio e dedicação. Foram diversos os finais de semana e vésperas de feriados em que se dispôs a me atender, sempre atenta e disponível para contribuir com generosidade e profissionalismo.

Por fim, estendo meu agradecimento a todos os colegas e amigos da UMEF Paulo Mares Guia, unidade sob minha gestão escolar. A experiência adquirida ao longo dos anos nesta instituição foi essencial para enriquecer meu aprendizado e aprimorar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

RESUMO

A gestão escolar tem se consolidado como elemento estratégico para a qualificação das práticas educativas e a elevação dos resultados de aprendizagem, sobretudo em face das exigências estabelecidas pelas avaliações em larga escala. Nesse contexto, o estudo proposto teve como objetivo investigar as estratégias adotadas por gestores escolares nos municípios de Vila Velha e Cariacica para melhorar os resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa descritiva, com coleta de dados primários através de entrevistas com 16 (dezesesseis) diretores escolares de escolas públicas municipais da região. Sendo 8 (oito) diretores com bons resultados e 8 (oito) diretores com resultados ruins no IDEB. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com diretores e vice-diretores de escolas públicas municipais, e a análise foi conduzida por meio da técnica análise de conteúdo. A análise temática permitiu a organização dos dados em três dimensões principais: gestão e liderança, envolvimento da comunidade escolar e infraestrutura e recursos. Os resultados revelaram que as estratégias mais recorrentes se alinham à liderança transformacional, com destaque para o monitoramento pedagógico, a formação continuada e o engajamento da comunidade escolar, embora também tenham sido identificados entraves relacionados à limitação de recursos, à baixa autonomia e à dificuldade de apropriação técnica do IDEB. Teoricamente, a pesquisa contribuiu para o aprofundamento das relações entre liderança escolar e desempenho institucional, ressaltando a importância da atuação gestora orientada por princípios colaborativos e reflexivos. Na prática, os achados oferecem subsídios para a formação de líderes escolares e para a formulação de políticas públicas que favoreçam uma gestão educacional eficaz e sensível às condições concretas das escolas.

Palavras-chave: Avaliações em larga escala; índice de desenvolvimento da Educação Básica; estratégias de liderança; estilos de gestores.

ABSTRACT

School management has become a strategic element for enhancing educational practices and improving learning outcomes, especially in response to the demands imposed by large-scale assessments. In this context, the proposed study aimed to investigate the strategies adopted by school principals in the Greater Vitória area (specifically in Vila Velha and Cariacica) to improve results in the Basic Education Development Index (IDEB). To this end, a qualitative descriptive research approach was employed, with primary data collected through interviews with 16 (sixteen) principals from municipal public schools in the region—8 (eight) with high IDEB results and 8 (eight) with low results. Data were gathered through semi-structured interviews with principals and vice-principals and analyzed using content analysis techniques. Thematic analysis enabled the organization of data into three main dimensions: management and leadership, school community involvement, and infrastructure and resources. The results revealed that the most common strategies align with transformational leadership, particularly through pedagogical monitoring, continuous professional development, and school community engagement. However, obstacles such as limited resources, low autonomy, and difficulties in understanding and using IDEB data were also identified. Theoretically, the research contributed to a deeper understanding of the relationship between school leadership and institutional performance, highlighting the importance of leadership practices grounded in collaborative and reflective principles. In practice, the findings offer insights for the training of school leaders and the development of public policies that promote effective educational management, responsive to the concrete conditions of schools.

Keywords: Large-scale assessments; basic education development index; leadership strategies; school management; transformational leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 AVALIAÇÃO EDUCACIONAL EM LARGA ESCALA	12
2.2 ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB)	14
2.3 GESTÃO E LIDERANÇA NO CONTEXTO ESCOLAR	16
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	19
4 RESULTADOS	27
4.1 GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA	28
4.2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE	30
4.3 INFRAESTRUTURA E RECURSOS	32
5 DISCUSSÃO	36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	44
APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	47
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – IDEB ALTO	49
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – IDEB BAIXO	52

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A liderança pode ser entendida como um processo ligado às habilidades desenvolvidas em um ambiente organizacional estruturado, estimulando atitudes construtivas tanto por parte dos gestores quanto da equipe, o que contribui para o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos (Flores et al., 2022). Uma atuação eficiente e orientação da equipe pode favorecer o desenvolvimento dos docentes e promover o bem-estar do grupo (Sarwar et al., 2022). Os diretores têm um papel fundamental na estruturação do trabalho escolar, atuando na liderança e na coordenação das atividades diárias (Oliveira & Carvalho, 2018). Ao engajar os demais profissionais (professores, pedagogos e coordenadores) na busca por um processo de ensino-aprendizagem mais eficiente, por meio do planejamento, organização e monitoramento/avaliação, eles exercem uma influência indireta no desempenho acadêmico dos estudantes (Oliveira & Carvalho, 2018). A gestão escolar é o conjunto de práticas administrativas e pedagógicas que garante o funcionamento da escola. Envolve definir objetivos, estratégias e mobilizar recursos para alcançar as metas, indo além da burocracia ao promover o trabalho colaborativo, acompanhar o pedagógico e criar um ambiente favorável ao aprendizado.

Avaliar tem como significado aferir um fato, situação ou uma circunstância, para que sejam empreendidas ações que possam corrigir ou alterar aquilo que fora avaliado (Figueiredo et al., 2018). Neste contexto, surgem as avaliações educacionais ofertadas por agentes externos à escola, consolidadas como um instrumento para auxiliar na tomada de decisões nas políticas educacionais (Soares et al., 2022).

Estudos anteriores sobre programas de avaliação em larga escala têm apresentado o fenômeno considerando a importância do Programa de Avaliação Internacional de Estudantes (PISA) (Bartolucci, 2021). Outros autores, tais como Lindblad et al. (2023) e Urban et al. (2018), apontam para uma motivação dos países a adaptarem seus programas educacionais conforme os campos avaliados pelo PISA, buscando aprimorar seus desempenhos. Por sua vez, estudos como os de Peng e Chudy (2021) e Kovačević et al. (2023) demonstram a importância das estratégias e tomadas de decisões pelos líderes escolares.

No contexto brasileiro, Soares et al. (2022) e Travitzki (2020) realizaram pesquisas focadas em análises acerca das avaliações. Soares et al. (2022) demonstram que tais avaliações são, geralmente, aplicadas em larga escala, através de agências reconhecidas pela especialização técnica de testes. Travitzki (2020) remonta que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é, atualmente, o único indicador em âmbito brasileiro de qualidade escolar, que leva em consideração a proficiência e a taxa de aprovação, de forma que as instituições de ensino não excluam certos estudantes com intuito de obter bons resultados na avaliação.

Apesar dos estudos apresentados, algumas lacunas foram identificadas. Em primeiro lugar, Soares et al. (2021) exploraram como o algoritmo do IDEB é desenvolvido e como são estabelecidas as metas em todos os níveis dos sistemas educacionais do Brasil. É investigado para entender melhor como o indicador conceitua e avalia a qualidade da educação. Contudo, os autores não avançaram em explorar como o ambiente escolar e suas especificidades influenciam os resultados de avaliações externas, por meio da identificação das unidades que se destacam, pois essas podem apontar para oportunidades e estratégias para fortalecimento da qualidade da educação pública (Soares, et al., 2021). Em segundo lugar, Adhyke et

al. (2023) analisaram como os efeitos da liderança transformacional tem um impacto significativo na expressão do corpo escolar, promovendo tanto a voz do corpo escolar, quanto a identificação interpessoal. A identificação interpessoal atua como um mediador na relação entre a liderança transformacional e a expressão do corpo descolar (Adhyke et al., 2023). Mas, não buscaram compreender como a personalidade proativa do líder influencia na relação entre liderança transformacional e o comportamento da equipe, com impacto nos resultados (Adhyke et al., 2023).

Assim, diante do contexto apresentado, este estudo busca responder a seguinte questão: Quais são as estratégias adotadas por gestores escolares da Grande Vitória, para a obtenção de resultados no IDEB? Ademais, o objetivo principal do estudo é investigar as estratégias adotadas por gestores escolares na Grande Vitória (Vila Velha e Cariacica) para melhorar os resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Em termos teóricos, o presente estudo contribuiu para o aprofundamento da relação entre liderança escolar e resultados em avaliações externas, confirmando a relevância da liderança transformacional para a obtenção de avanços pedagógicos (Pinto et al., 2019; Adhyke et al., 2023; Zheng et al., 2017). A pesquisa também reforçou a necessidade de considerar os limites e possibilidades impostos pelos contextos escolares, alinhando-se às críticas já existentes sobre a aplicação uniforme das avaliações em larga escala (Urban et al., 2018; Soares et al., 2023).

Em termos práticos, a pesquisa contribuiu para evidenciar que ações de liderança baseadas no acompanhamento pedagógico, na valorização do trabalho coletivo e na comunicação ativa com a comunidade podem favorecer o desempenho escolar, mesmo em contextos de restrição de recursos. Além disso, sinaliza a importância de políticas públicas que ampliem a autonomia escolar e ofertem suporte

técnico e formativo contínuo aos gestores, por meio de programas de capacitação voltados à liderança transformacional, oficinas sobre o uso pedagógico dos dados do IDEB e a criação de instrumentos de autoavaliação institucional que permitam identificar fragilidades e potencialidades no processo de gestão escolar.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AVALIAÇÃO EDUCACIONAL EM LARGA ESCALA

O termo avaliação, derivado do latim, significa “dar valor a...”, ou seja, atribuir um valor, ou qualidade a alguma coisa, podendo ser positiva ou negativa (Lemos & Soligo, 2021). O método de avaliação em larga escala começou a ser introduzido no Brasil, especialmente por volta da década de 1990, monitorando os resultados quantitativos relacionados às habilidades consideradas essenciais para a participação no mercado de trabalho (Ferrarotto, 2022). Medir o desempenho educacional é um dos pontos principais quando o assunto é a educação, pois os resultados permitem avaliar a eficiência do sistema educacional, apresentando, novos referenciais para mudanças na formulação e implementação de políticas públicas (Maia et al., 2021).

No contexto da literatura internacional (Bartolucci, 2021; Lindblad et al., 2023; Urban et al., 2018), mencionam a importância do Programa de Avaliação Internacional de Estudantes (PISA). O (PISA) da OCDE e o estudo *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS)* da IEA são exemplos de Avaliações em Grande Escala Internacionais (ILSA) (Lindblad et al., 2023). O principal objetivo do PISA tem sido monitorar as mudanças ao longo do tempo na capacidade dos alunos de aplicar seus conhecimentos em situações do mundo real, além da sala de aula (Bartolucci, 2021).

O programa ganhou destaque como uma ferramenta importante de comparação educacional e, apesar de suas explicações e alegações de causalidade serem limitadas, o programa tem sido eficaz na criação e promoção de narrativas sobre políticas educacionais (Urban et al., 2018).

Desde seu início, o PISA considerou a leitura como uma habilidade fundamental, abrangendo não apenas a compreensão, mas também a capacidade de avaliar, refletir e criticar o conteúdo textual com base no conhecimento prévio dos alunos (Bartolucci, 2021). As avaliações são uma ferramenta valiosa para compreender os sistemas educacionais e as mudanças nas escolas, possibilitando comparações entre diferentes abordagens e cenários educacionais (Lindblad et al., 2023). O PISA mantém seu referencial conceitual constante ao longo das aplicações, visando avaliar a capacidade dos alunos de aplicar conhecimentos adquiridos na escola em situações do mundo real, com foco em habilidades de leitura, o exame engloba a compreensão, reflexão e crítica de textos, independentemente do currículo escolar (Bartolucci, 2021).

Destacar o potencial das avaliações em grande escala para avaliar o impacto das diferenças nos sistemas educacionais ao redor do mundo é fundamental (Lindblad et al., 2023). Sua importância reside em identificar tendências educacionais e preparar os jovens para desafios além das salas de aula (Bartolucci, 2021). Essas narrativas, que variam de progresso a falhas, incentivam os países a ajustarem seus currículos de acordo com os domínios avaliados no PISA, visando melhorar seus resultados (Urban et al., 2022). O processo de interação entre o leitor e o texto envolve uma série de operações mentais complexas, independentemente do currículo seguido pelos participantes (Bartolucci, 2021). Assim, os estudos sobre as melhorias nos índices educacionais têm crescido consideravelmente desde os anos 2000, muitas vezes com

o respaldo de entidades internacionais como a *OCDE* e a União Europeia (Lindblad et al., 2023).

2.2 ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB)

No Brasil, a partir da década de 1990, os temas de avaliação e gestão escolar passaram a ser relevantes no cenário educacional, conforme pode ser lembrada a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, aprovada no ano de 1996 (Gomes & Melo, 2018). Nesta mesma época, anterior à criação da LDBEN, ocorreu a implementação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), na forma de testes e questionários aplicados nas escolas, com caráter amostral que não apresentava as particularidades de cada escola (Soares et al., 2023).

No ano de 2005, foi criada a Avaliação Nacional de Rendimento Escolar – ANRESC, mais conhecida como Prova Brasil, que trouxe caráter mais objetivo nas avaliações, dando suporte à criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB (Soares et al., 2023). Em 2007, o IDEB foi criado para contribuir com a instituição de um padrão educacional, integrando os índices de desempenho escolar e fluxo (Travitzki, 2020). Por meio deste instrumento, duas avaliações distintas são empregadas, sendo: uma realizada internamente na escola, que afere o fluxo escolar; e, a outra de forma externa, que corresponde à média obtida nas provas do SAEB, como as notas de língua portuguesa e matemática (Figueiredo et al., 2018).

Em 2014, ocorreu a divulgação dos índices relacionados ao IDEB, por parte do Ministério da Educação – MEC, que constatou altas taxas de repetências e evasão escolar, havendo necessidade de criar o Plano Nacional de Educação – PNE, para superar as dificuldades obtidas a partir dos resultados, através da criação de metas

(Pessin & Deps, 2020). Muito embora o Instituto Anísio Teixeira – INEP divulgasse uma Nota Técnica apresentando a metodologia utilizada para obtenção das metas, tornou-se um desafio constante aos profissionais da Educação compreendê-las, devido à alta complexidade da linguagem apresentada no documento (Soares et al., 2023).

No IDEB, é gerado um sistema consistente de dados, em que torna possível a produção de índices que refletem na realidade e na qualidade educacional ofertada (Soares et al., 2023). Sendo o resultado positivo ou negativo, exige, ao gestor, uma tomada de decisões (Lemos & Soligo, 2021). Este, por sua vez, têm sido cada vez mais alvo de cobranças, responsáveis pelo bom funcionamento da escola, pela forma que os professores ofertam o ensino e por quanto os alunos aprendem (Pinto et al., 2019).

Apesar das diversas críticas existentes, a avaliação não deve ser confundida como aplicação de provas ou testes, que tenham por objetivo classificar, recompensar ou punir os avaliados, mas permitir aos estudantes, gestores e professores, a identificação de falhas e lacunas, com objetivo de corrigi-las para melhorar e desenvolver o ensino ofertado (Figueiredo et al., 2018). Nota-se que, existe um interesse considerável por parte dos pesquisadores em estudos sobre o IDEB, como indicador da qualidade e avaliação da eficiência do gasto (Crozatti, 2021).

Apesar disso, em alguns casos, existem altas expectativas do corpo escolar em relação a si mesmos e aos alunos, resultando em um sucesso escolar (Vidal et al., 2019). O IDEB, a partir de então, tornou-se um dos maiores componentes no monitoramento das políticas educacionais brasileiras (Soares et al., 2021). É entendido pela sociedade como elemento que induz a geração de políticas públicas, em níveis distintos do processo educativo, incluindo a gestão das redes e a sala de

aula, associada a qualidade educacional (Crozatti, 2021). Tal fator se torna um desafio aos gestores, pois as mudanças trazidas envolvem novas responsabilidades e desempenhos, com as mesmas tarefas gerenciais praticadas por gerentes e/ou líderes de outras organizações, incluindo as do setor privado (Pinto et al., 2019).

2.3 GESTÃO E LIDERANÇA NO CONTEXTO ESCOLAR

O conceito de gestão, derivado do latim *gestione*, refere-se à ação de administrar e dirigir uma organização, envolvendo a tomada de decisões que consideram as necessidades do ambiente e os recursos disponíveis (Oliveira & Vasques-Menezes, 2018). A gestão escolar, frequentemente ligada à liderança exercida pelos diretores, tem o potencial de influenciar significativamente a organização das atividades escolares, dirigindo e coordenando suas operações diárias (Oliveira & Carvalho, 2018).

Por outro lado, a liderança é entendida, por vezes, como uma garantia na qualidade e nas reformas educacionais, como um meio de capacitação da equipe escolar e forte influência nas práticas educacionais (Pinto et al. 2019). Segundo Mariano (2021), no contexto brasileiro, o termo preferencialmente empregado é "gestão escolar" em vez de "liderança escolar". Em contexto internacional, no estudo publicado por Jiang et al. (2017), a liderança é definida como o processo de influenciar as atividades de um grupo estruturado para alcançar metas específicas.

De acordo com Adhyke et al. (2023), o estilo do gestor e a liderança são fatores que auxiliam no desempenho do corpo escolar, na formação de atitudes e comportamentos (Adhyke et al., 2023). Os líderes personificam suas organizações, e suas condutas estão frequentemente associadas aos comportamentos dos membros (Jiang et al., 2017). Zheng et al. (2017), concluíram em estudo que as opiniões dos

professores sobre a liderança dos diretores têm uma ligação mais forte com o estresse no trabalho, o burnout e a eficácia do ensino do que a autopercepção da liderança pelos diretores.

Neste estudo, compreende-se o gestor escolar como uma liderança formal, ou seja, profissionais que possuem cargos de gestão na organização. Dentre os estilos de liderança tradicionais, destacam-se, de acordo com Bellibas e Gümüs (2019), a liderança instrucional, liderança distribuída/compartilhada, liderança docente, liderança acadêmica, liderança servil, e, a liderança transformacional (Bellibas & Gümüs, 2019). Para Oliveira e Carvalho (2018), a liderança instrucional se refere às questões pedagógicas e a liderança transformacional envolve o engajamento e a participação dos professores, sendo esta última foco deste estudo.

As dimensões de uma liderança transformacional abrangem a comunicação e a escuta, proporcionando espaço de expressão por meio da inspiração e capacitação, sendo, portanto, um dos principais determinantes do comportamento individual dos sujeitos (Adhyke et al., 2023). O líder contribui para que os liderados possuam uma visão comum, compartilhando dos objetivos organizacionais a serem alcançados, tais como: o melhor desempenho dos alunos, a ênfase na formação continuada docente e o aprimoramento do ensino e do currículo (Pinto et al., 2019). Cabe ao gestor engajar-se em seu papel de líder transformacional e instrucional, de forma a impactar positivamente no sucesso dos estudantes, na motivação dos professores em sala de aula e na melhoria da qualidade de ensino (Pinto et al., 2019).

Os estudos internacionais, como Peng e Chudy (2021) mencionam a importância das estratégias e tomadas de decisões pelos líderes escolares. Conceitualmente, a liderança pedagógica, é compreendida como a capacidade de motivar e facilitar a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, tem ganhado

destaque em escolas primárias europeias devido à maior autonomia concedida a essas instituições (Peng & Chudy, 2021).

No estudo de Maureira-Cabrera et al. (2023), demonstram que para entender os princípios da liderança, é fundamental considerar a integração de toda a expertise presente na organização, em detrimento de uma hierarquia formal. Para González e Gómez-Millán, (2023), os diretores devem compreender quais tipos de suporte interno são requeridos e como podem ser fornecidos aos professores.

A liderança tem um impacto positivo indireto nas condições de aprendizagem e fatores escolares, abrangendo diversos aspectos, como instrução direcionada, ambiente emocional, organização escolar e influência da cultura educacional familiar (Kovačević et al., 2023). Uma liderança escolar contribui para uma postura mais favorável à inclusão por parte dos professores (González & Gómez-Millán, 2023).

Esse tipo de liderança se manifesta como uma propriedade que surge naturalmente de uma rede de colaboradores que compartilham suas vivências, permitindo à organização beneficiar-se da combinação de habilidades tanto individuais quanto coletivas (Maureira-Cabrera et al., 2023). Envolve o estabelecimento de metas, fornecimento de recursos adequados e supervisão do programa de ensino para garantir a qualidade da aprendizagem (Peng & Chudy, 2021).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com caráter descritivo, corte transversal, coleta primária de dados e pesquisa documental. A unidade de análise consistiu em compreender as estratégias adotadas por gestores escolares (diretores e vice-diretores) na Grande Vitória (Vila Velha e Cariacica) para melhorar os resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

A pesquisa qualitativa visa entender e descrever um fenômeno específico e contextualizado, proporcionando insights e dados que diferem daqueles obtidos por métodos estatísticos e quantitativos (Santos et al., 2020). Trata-se de uma abordagem de investigação que valoriza a conexão do sujeito com o mundo e suas relações, reconhecendo a subjetividade tanto dos participantes do estudo quanto do pesquisador (Mineiro et al., 2022). A pesquisa documental foi realizada por meio da análise de documentos públicos que continham os resultados do IDEB das escolas estudadas, por meio da plataforma Q.edu.

O público-alvo contemplou os diretores da rede municipal de ensino dos municípios de Vila Velha e Cariacica, sendo Vila Velha o segundo mais populoso e Cariacica, o terceiro da Grande Vitória, do Estado do Espírito Santo, definidos por critério de conveniência e pelos resultados obtidos na avaliação do IDEB (maior e menor índice). A inclusão de escolas com resultados favoráveis e desfavoráveis¹ no IDEB permitiu uma compreensão mais profunda das dinâmicas educacionais na

¹Considerado aquele que fica abaixo da meta projetada pelo MEC/INEP para a escola, município, abaixo dos patamares que indicam o nível adequado de aprendizagem e fluxo escolar.

região, possibilitando a identificação de padrões e tendências significativas, incluindo divergências que permitem comparações.

Na pesquisa qualitativa, a validade da triangulação é interpretada como demonstração de uma investigação meticulosa e confiável, na qual os métodos empregados e os resultados obtidos estão alinhados de maneira consistente com os objetivos estabelecidos, possibilitando a análise dos diversos níveis de profundidade necessários para compreender completamente um fenômeno (Santos et al., 2020). O corte transversal se constitui de estruturas de dados tabulares que coletadas em apenas um período no tempo, para comparar diferenças entre grupos de observações (Flick, 2009).

Os dados secundários foram obtidos a partir de pesquisa documental realizada na plataforma Q.edu, que se trata de uma tecnologia para facilitar o acesso aos dados educacionais, de forma a localizar os dados do IDEB. Foi constituída uma tabela, com uma coluna identificando os gestores/escolas, e outras colunas descrevendo os resultados do IDEB e estratégias adotadas. Foram entrevistados 16 gestores escolares, sendo sete gestores com resultados favoráveis no IDEB e nove gestores com resultados desfavoráveis do IDEB. Em relação aos municípios, oito gestores atuam na região de Vila Velha e oito em Cariacica. A figura 1 apresenta os dados sociodemográficos.

Figura 1. Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa

Escola	Cidade	Código	Cargo	Gênero	Escolaridade
Escola 1	Vila Velha	G01rp	Diretor	F	Pós-graduação
Escola 2	Cariacica	G02rp	Vice-diretor	F	Pós-graduação
Escola 3	Cariacica	G03rp	Diretor	F	Pós-graduação
Escola 4	Cariacica	G04pr	Diretor	F	Mestrado
Escola 5	Vila Velha	G05pr	Diretor	F	Pós-graduação
Escola 6	Vila Velha	G06pr	Diretor	M	Pós-graduação
Escola 7	Vila Velha	G07pr	Diretor	F	Mestrado
Escola 8	Cariacica	G01rn	Diretor	F	Pós-graduação
Escola 9	Vila Velha	G02rn	Diretor	M	Mestrado incompleto
Escola 10	Cariacica	G03rn	Diretor	M	Pós-graduação
Escola 11	Vila Velha	G04rn	Diretor	M	Pós-graduação
Escola 12	Cariacica	G05rn	Diretor	M	Pós-graduação
Escola 13	Vila Velha	G06rn	Diretor	F	Pós-graduação
Escola 14	Cariacica	G07rn	Diretor	F	Pós-graduação
Escola 15	Cariacica	G08rn	Diretor	F	Pós-graduação
Escola 16	Vila Velha	G09rn	Diretor	F	Pós-graduação

Fonte: autor (2025).

Os gestores foram identificados com siglas, a fim de preservar o anonimato dos participantes. A codificação segue a seguinte ordem G (gestor) + número da entrevista (01, 02...) + R (resultado) + P (positivo) ou N (negativo). A figura 2 apresenta o cruzamento de dados entre o diretor escolar e os resultados obtidos nos últimos IDEBs:

Figura 2 - Cruzamento dos dados entre diretor escolar e os resultados obtidos

AN O	G01R P	G02R P	G03R P	G04R P	G05R P	G06R P	G07R P	G01R N	G02R N	G03R N	G04R N	G05R N	G06R N	G07R N	G08R N	G09R N
201 7	5,8	-	6,5	-	5,5	6,0	5,7	3,9	-	4,5	4,1	3,6	4,6	4,7	4,0	4,2
201 9	6,2	5,6	6,7	5,3	5,8	6,6	5,7	5,0	-	-	5,0	-	4,6	-	4,2	4,6
202 1	-	-	6,8	5,1	-	6,1	6,0	-	-	5,0	3,9	-	-	4,1	4,5	3,9
202 3	6,4	5,9	7,0	5,1	5,4	6,3	6,2	3,0	4,7	4,6	4,0	3,0	5,0	4,6	4,9	4,2

Fonte: dados fornecidos pela plataforma Q.edu, autor (2025).

O roteiro de entrevistas semiestruturadas foi elaborado com base no referencial teórico, contendo duas etapas. A primeira buscou identificar as características e os resultados obtidos pela gestão/escola. Enquanto na segunda serão aplicadas questões relacionadas à experiência profissional do gestor, tempo de sala de aula, grau de escolaridade, considerações do gestor sobre o IDEB, o que o gestor entende por ações que podem trazer melhorias para os resultados do IDEB, os impactos aos resultados, as considerações sobre a aplicação da avaliação em larga escala.

Os convites foram realizados após contato do pesquisador com o público-alvo, a serem realizados de forma presencial. No aceite, foi lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo todas as informações sobre a pesquisa, o pesquisador, orientador, instituição de ensino, riscos, responsabilidade e o sigilo das informações. Após, foi requisitada a assinatura do entrevistado ao TCLE. Também foi informado que o entrevistado poderia, a qualquer momento, interromper e desistir da entrevista. O TCLE e os roteiros de entrevistas encontram-se nos apêndices A, B e C desta pesquisa.

Para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2016), que se divide em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A primeira fase contempla a transcrição do relato sobre os principais desafios da gestão, bem como a organização e seleção. A segunda fase, a exploração dos resultados do roteiro, identificando informações que contemplem os significados. Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra, de forma manual.

No processo de análise e categorização dos dados, três dimensões identificadas: Gestão e Liderança Escolar; Participação da Comunidade; Infraestrutura e Recursos. Na dimensão de Gestão e Liderança Escolar, foram identificadas às seguintes categorias: Estratégias de melhorias do IDEB e Desafios

da Gestão. Na categoria estratégias de melhorias do IDEB, foram identificados os códigos: Busca ativa de alunos; simulados e preparação prévia e envolvimento da comunidade escolar. Por sua vez, na categoria Desafios da Gestão, os códigos identificados foram: Infrequência e evasão; rotatividade de professores e falta de recursos financeiros.

Na dimensão participação da comunidade, identificou-se às categorias: engajamento da família na escola e o impacto da aprendizagem. Na categoria engajamento da família na escola, os seguintes códigos foram localizados: conscientização sobre a importância do IDEB; reuniões com responsáveis, Incentivos aos alunos. Enquanto, na categoria impacto da aprendizagem, os códigos localizados foram: Baixa participação prejudica resultados; necessidade de motivação contínua e desafios na sensibilização dos pais.

Por fim, na última dimensão denominada infraestrutura e recursos, identificou-se duas categorias: recursos disponíveis para a escola e impactos na qualidade de ensino. Na categoria de recursos disponíveis, os códigos identificados foram: condições do prédio escolar; material pedagógico insuficiente e falta de professores substitutos. Enquanto, na categoria impactos na qualidade de ensino, os códigos localizados foram: ambiente inadequado prejudica aprendizado; falta de formação continuada e necessidade de investimentos estruturais.

As dimensões, códigos e categorias estão demonstradas na figura 3 e serão analisadas no tópico seguinte:

Figura 3. Dimensões de análise, categorias e códigos conceituais.

Dimensão de Análise	Categorias	Códigos
Gestão Escolar e Liderança	Estratégias de Melhoria do IDEB	Busca ativa de alunos; simulados e preparação prévia; envolvimento da comunidade escolar
	Desafios na Gestão Escolar	Infrequência e evasão; Rotatividade de professores; Falta de recursos financeiros.
Participação da Comunidade	Engajamento da família na escola	Conscientização sobre a importância do IDEB; Reuniões com responsáveis; Incentivos aos alunos
	Impacto na aprendizagem	Baixa participação prejudica resultados; Necessidade de motivação contínua; Desafios na sensibilização dos pais
Infraestrutura e recursos	Recursos disponíveis para a escola	Condições do prédio escolar; Material pedagógico insuficiente; Falta de professores substitutos

	Impactos na qualidade do ensino ofertado	Ambiente inadequado prejudica aprendizado; Falta de formação continuada; Necessidade de investimentos estruturais
--	--	---

Fonte: autor (2025).

Capítulo 4

4 RESULTADOS

A partir das análises dos conteúdos das entrevistas, bem como da pesquisa documental, três dimensões de análise emergiram dos resultados. A primeira dimensão foi intitulada Gestão Escolar e Liderança, que se refere às práticas administrativas e pedagógicas adotadas pelos gestores escolares para organizar o ambiente educacional, promover o engajamento da equipe e influenciar os processos de ensino e aprendizagem. Na segunda dimensão, de Participação da comunidade, foi analisado o envolvimento ativo de famílias, estudantes e demais atores sociais na tomada de decisões, no acompanhamento das atividades escolares e no fortalecimento do vínculo entre a escola e seu contexto sociocultural.

A terceira e última dimensão diz respeito à “Infraestrutura e Recursos”, relacionada às condições físicas da escola, à disponibilidade de materiais didáticos, equipamentos tecnológicos e demais insumos necessários para garantir um ambiente adequado ao desenvolvimento das práticas pedagógicas. Cada dimensão se desdobrou em categorias de análise e códigos conceituais específicos. A seguir, eles são apresentados de forma detalhada e evidenciados por meio das falas dos entrevistados.

4.1 GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA

A dimensão de Gestão Escolar e Liderança foi manifestada nesta pesquisa por meio de estratégias de melhoria do IDEB e desafios na gestão escolar. Essas categorias emergiram das falas dos gestores escolares, evidenciando tanto as ações implementadas para elevar os índices de desempenho quanto as dificuldades enfrentadas no cotidiano escolar.

Os gestores destacaram diversas iniciativas voltadas para a melhoria dos indicadores de desempenho educacional. Uma das principais estratégias mencionadas foi a busca ativa de estudantes, com o objetivo de reduzir a evasão escolar e garantir a participação no processo avaliativo. Além disso, o incentivo aos alunos foi apontado como um fator preponderante, visando conscientizá-los sobre a importância das avaliações externas e do desempenho acadêmico, conforme relatam gestores entrevistados: “Realização da busca ativa, a fim de diminuir a evasão escolar; incentivar os alunos, de forma a mostrar para cada um a importância de realizar uma boa prova” (G01RP); “Combate a infrequência, busca ativa, lanche diferenciado no dia da prova, conscientização da família e simulados” (G05RP), e, “Sim, sem a presença do aluno não conseguimos obter avanço no aprendizado. A escola fez busca ativa e com isso diminuimos a ausência durante os anos letivos” (G07RP).

Outra estratégia adotada é a seleção criteriosa de professores com perfil adequado para as turmas envolvidas no processo de avaliação, contribuindo para intervenções pedagógicas mais eficazes. Além disso, os gestores enfatizaram a necessidade de planejamento pedagógico baseado em diagnósticos, utilizando simulados e reuniões com familiares para sensibilizar sobre a importância do

compromisso escolar. O gestor 7 explica como este planejamento ocorre em sua escola: “Planejamento baseado em resultado do ano anterior, simulados, reuniões com familiares para conscientizar da importância da parceria, estratégias com foco na personalização da aprendizagem da turma” (G07RP). O gestor G02RP, demonstra que: “Uma das principais estratégias é colocar nas turmas envolvidas no processo de avaliação, professores com perfil para cada turma desse processo” (G02RP).

Outras iniciativas incluem atividades lúdicas e motivação extraclasse, como sessões de cinema, pipoca e jogos interclasse, buscando engajar os alunos e criar um ambiente positivo durante as avaliações, conforme o relato: “Estar sempre atenta no que está acontecendo, nas atividades pedagógicas e buscando atividades diferenciadas e com estímulo para que as aulas se tornem prazerosa” (G09RN). No mesmo sentido, o participante G01RN afirma que:

Apresentação aos estudantes em sala de aula sobre o compromisso com as Avaliações Externas; apresentação aos professores sobre os resultados e sobre as políticas educacionais pautadas nos resultados das Avaliações Externas; incentivo aos estudantes no dia da aplicação das Avaliações com sessões de cinema, pipoca, jogos com interclasse. (G01RN)

Apesar dos esforços para melhorar o IDEB, os gestores apontaram desafios significativos na gestão escolar, sendo a infrequência dos alunos um dos principais obstáculos. A ausência recorrente de estudantes compromete os processos de ensino e aprendizagem, dificultando a execução das estratégias propostas. Sendo essas informações extraídas dos relatos: “A frequência escolar é um desafio” (G05RP), e, “Ter 100% de frequência no dia das avaliações” (G08RN).

Além disso, alguns gestores mencionaram que a falta de alfabetização adequada em alunos oriundos de outras escolas representa um entrave significativo, demandando estratégias adicionais para atender a essas defasagens. Os estudantes

laudados não possuem diferenciação e as provas aplicadas não comportam as necessidades da educação especial, vejamos os relatos a seguir: “Infrequência e receber alunos não alfabetizados de outra escola” (G02RN), e, “Há de se rever a aplicação das avaliações para estudantes laudados. As avaliações em larga escala não contemplam as diversas categorias dos estudantes público-alvo da educação especial (G01RN)”.

Outros desafios identificados envolvem a falta de compromisso de alguns docentes, manifestada em faltas frequentes e atestados médicos recorrentes, o que compromete a continuidade do trabalho pedagógico. Ainda, a implementação de projetos pedagógicos voltados para leitura, escrita e raciocínio lógico também foi destacada como uma forma de fortalecer as aprendizagens e superar os desafios impostos pela realidade escolar, conforme as falas dos diretores: “Alunos faltosos e professores com muito atestado médico” (G04RN); “Uma equipe e comunidade escolar desmotivada e professores faltosos” (G01RN), e, “Projetos de leitura e escrita; projetos das quatro operações e problemas de raciocínio lógico; participação mais ativa dos pedagogos, juntamente com os professores em sala de aula” (G07RN).

Dessa forma, os achados desta dimensão evidenciam que, apesar dos desafios enfrentados, os gestores escolares buscam alternativas para promover melhorias no ensino e na gestão, com foco na elevação dos indicadores educacionais e na superação das barreiras que impactam a aprendizagem.

4.2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

A dimensão de Participação da Comunidade pode ser explicada por meio de fatores como engajamento da família na escola e impacto na aprendizagem. Essas categorias emergiram das falas dos gestores escolares, destacando a importância da

participação ativa da comunidade escolar para o desenvolvimento educacional dos estudantes.

Os gestores ressaltaram a necessidade de maior envolvimento das famílias no processo educativo, contribuindo para o acompanhamento e incentivo da vida escolar dos alunos. O compromisso dos familiares foi citado como um fator determinante para a assiduidade e o desempenho dos estudantes, sendo essencial a implementação de estratégias que fortaleçam essa parceria. Conforme relatos a seguir: “Buscar estratégias para envolver a família no processo de ensino x aprendizagem, buscando juntos estratégias para melhor resultado” (G06RN), e, “Fazer e conscientizar durante todo o ano letivo um trabalho árduo com todos os envolvidos (alunos, família e todo o corpo docente e técnico escolar)” (G03RN).

No entanto, alguns desafios foram identificados, como a falta de preparo da equipe pedagógica para trabalhar com as famílias e a ausência de compromisso por parte de alguns responsáveis, sendo possível observar nos relatos: “Falta de compromisso das famílias com a participação na vida escolar dos alunos; uso inadequado de tecnologias” (G06RN), e, “A falta de preparo da equipe pedagógica em trabalhar com as famílias, a falta de material pedagógico na escola. Também as reuniões com as famílias colocando todos para o bem do aluno” (G05RN).

O envolvimento familiar na educação também reflete diretamente no aprendizado dos alunos. Os gestores destacaram que a presença ativa dos pais e responsáveis contribui para o aumento do empenho dos estudantes, professores e de toda a comunidade escolar. Como resultado, há uma melhora significativa nos índices de frequência e no desempenho acadêmico. As falas dos diretores expressam essa análise: “Impactos positivos, como o aumento do empenho dos alunos, professores e familiares, além de um aumento significativo na frequência dos alunos”. (G03RP), e,

“Sim! O envolvimento de toda comunidade em prol de resultados positivos é que faz a diferença nesse processo” (G02RP).

Além disso, os gestores enfatizaram que o apoio da família desempenha um papel fundamental na mobilização dos estudantes durante as avaliações externas, garantindo maior adesão e comprometimento, conforme os depoimentos: “Sim. A família tem um papel fundamental para se responsabilizar e garantir que, no dia da avaliação, o aluno não falte” (G03RP), e, “Sim. A comunidade precisa incentivar seus filhos a levarem a prova com mais seriedade” (G01RP).

Dessa forma, os achados desta pesquisa indicam que a participação ativa da comunidade escolar é um caminho a ser trilhado para o sucesso dos alunos, influenciando diretamente sua motivação, frequência e desempenho acadêmico. Apesar dos desafios apontados, os gestores reforçam a importância de fortalecer essa parceria para garantir melhores resultados educacionais.

4.3 INFRAESTRUTURA E RECURSOS

A dimensão de Infraestrutura e Recursos pode ser explicada pela necessidade de investimentos financeiros, humanos e estruturais para garantir um ambiente escolar adequado ao ensino e à aprendizagem. Os gestores entrevistados destacaram desafios relacionados à falta de recursos pedagógicos, à precariedade da infraestrutura das escolas e à ausência de investimentos contínuos que assegurem melhorias na qualidade do ensino ofertado. Essa dimensão foi analisada a partir de duas categorias: recursos disponíveis para a escola e impacto da qualidade do ensino ofertado.

A primeira categoria, Recursos Disponíveis para a Escola, revela dificuldades enfrentadas pelas instituições devido à escassez de materiais pedagógicos e à limitação de recursos financeiros. Os gestores apontaram que a ausência desses insumos prejudica a implementação de estratégias educacionais e compromete a qualidade das práticas pedagógicas desenvolvidas, conforme é possível identificar nas falas dos participantes: “A falta de material pedagógico na escola” (G05RN), e, “Sem material pedagógico e formação da equipe de educadores fica difícil” (G05RN).

Além da falta de materiais, os entrevistados relataram a insuficiência de investimentos estruturais, o que impacta diretamente as condições de trabalho dos profissionais da educação e o aprendizado dos estudantes. A inadequação dos espaços físicos das escolas, aliada à ausência de infraestrutura tecnológica, tem sido um fator limitante para a efetivação de um ensino de qualidade. Isso é possível notar na resposta do diretor G04RN: “Faltam mais verba na escola e estruturas física e tecnológicas para contribuir com a aprendizagem” (G04RN).

Outro ponto levantado pelos participantes diz respeito à discrepância nos investimentos entre as redes de ensino municipal, estadual e federal. Essa desigualdade acentua as dificuldades enfrentadas por algumas escolas, que recebem menos recursos e, conseqüentemente, apresentam mais obstáculos para oferecer um ensino adequado aos alunos, sendo possível observar no seguinte relato do entrevistado: “A discrepância entre os investimentos nas escolas de Rede Estadual e Federal relacionada aos investimentos nas escolas das redes municipais. Nossos professores circulam pelas diversas redes e informam o baixo investimento nas escolas municipais de Cariacica” (G01RN).

Além disso, os gestores ressaltaram a importância de investimentos contínuos e planejados para que as escolas possam atender melhor suas demandas e oferecer

melhores condições de ensino. O fortalecimento da infraestrutura e a valorização dos profissionais são apontados como fundamentais para a melhoria do desempenho educacional, vejamos o relato do entrevistado: “Investimentos financeiros! Investimentos humanos! Investimentos estruturais! Formação da equipe de professores e gestores” (G01RN).

A segunda categoria, Impacto da Qualidade do Ensino Ofertado, evidencia como a precariedade estrutural e a falta de recursos influenciam negativamente o desempenho escolar dos alunos e o trabalho dos professores. Os gestores indicaram que as condições físicas das escolas impactam diretamente na motivação dos docentes e na permanência dos estudantes, o que pode afetar os índices educacionais, conforme relato do entrevistado G09RN: “Nosso resultado é sempre dentro do esperado, porém, para melhorar, precisa de mais formação e valorização profissional com melhor salário” (G09RN).

Além disso, os problemas estruturais das escolas foram destacados como fatores que interferem diretamente no cotidiano escolar. A poluição sonora, por exemplo, foi citada como um desafio enfrentado pelos professores e alunos, prejudicando a concentração e a realização das atividades em sala de aula, conforme relatado: “Infraestrutura no prédio escolar com a poluição sonora nas salas de aula (alunos e professores são afetados pelos ruídos e barulho externo que compromete a sala de aula)” (G01RN).

Outro aspecto relevante refere-se à alta rotatividade de professores e pedagogos, que impacta a continuidade do ensino e dificulta a criação de vínculos entre educadores e alunos. A ausência de profissionais substitutos para suprir a falta dos docentes também compromete o processo de ensino-aprendizagem, gerando lacunas no conteúdo ministrado, conforme relatado pelo entrevistado G01RN:

A quebra na permanência de professores e pedagogos na escola; Infraestrutura no prédio escolar com a poluição sonora nas salas de aula (alunos e professores são afetados pelos ruídos e barulho externo que compromete a sala de aula); muitos professores com atestados para tratamento da saúde afetando a rotina em sala de aula; Ausências de professores substitutos para a sequência das aulas. (G01RN)

Diante desse cenário, os gestores enfatizaram a importância da formulação de políticas públicas que possibilitem a melhoria das condições estruturais das escolas, promovendo um ensino mais eficiente e equitativo. Eles acreditam que, a partir dos resultados educacionais, deve-se planejar ações estratégicas para aprimorar a qualidade da educação, sendo possível ver nos relatos do entrevistado: “A partir do resultado obtido vai se pensar em políticas públicas que melhorem ou potencializem o avanço da qualidade de ensino” (G02RP), e, “Representa oportunidade de investimento de recurso para melhoria do ensino e aprendizado dos estudantes” (G02RP).

Os relatos evidenciam que a infraestrutura e os recursos disponíveis desempenham um papel fundamental no desempenho dos alunos e no trabalho dos professores. Sem investimentos adequados, a educação enfrenta limitações que comprometem sua efetividade. Dessa forma, há a necessidade de ações que garantam não apenas melhorias estruturais, mas também valorização profissional e acesso a materiais pedagógicos, proporcionando um ambiente escolar mais favorável ao aprendizado.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

Com o objetivo de investigar as estratégias adotadas por gestores escolares na Grande Vitória (Vila Velha e Cariacica) para melhorar os resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), foram entrevistados 16 (dezesesseis) participantes, cujo cargo ocupado era de diretor e vice-diretor. A análise das entrevistas permitiu inferir que há diferentes formas de organizar o trabalho nas escolas, com foco em três grandes áreas: gestão e liderança, envolvimento da comunidade e condições de estrutura e recursos. Cada uma dessas dimensões revelou aspectos relacionados ao cotidiano da gestão escolar, seus desafios e iniciativas.

Os resultados deste estudo revelaram que os gestores entrevistados compreendem o IDEB como um instrumento central para direcionar as ações pedagógicas e administrativas. Um dos relatos mais emblemáticos indicou que os resultados do IDEB funcionam como “bússola” para as metas da escola, sendo constantemente monitorados e discutidos com a equipe. Essa postura se aproxima do que Oliveira e Carvalho (2018) descrevem como liderança instrucional, centrada no acompanhamento pedagógico e no alinhamento das práticas escolares às metas de aprendizagem.

Além disso, alguns gestores relataram realizar reuniões periódicas para análise de dados e planejamento conjunto com os professores, o que denota uma prática alinhada ao modelo de liderança transformacional, conforme discutido por Pinto et al. (2019), que destaca a importância do engajamento coletivo para o alcance dos objetivos institucionais.

No entanto, nem todos os gestores demonstraram a mesma clareza sobre o IDEB ou estratégias consistentes para sua melhoria. Algumas falas evidenciaram dificuldades em compreender os critérios de cálculo do índice ou em mobilizar a equipe em torno de metas comuns. Essa disparidade reforça a análise de Soares et al. (2023), que apontam a complexidade da linguagem técnica utilizada nos documentos oficiais como um entrave à compreensão plena do IDEB por parte dos profissionais da educação. Tal dificuldade compromete a eficácia do índice como instrumento de gestão.

Outro ponto observado foi a valorização da formação continuada como estratégia recorrente entre os gestores com melhores resultados. O estímulo à capacitação docente, segundo esses entrevistados, repercute diretamente no desempenho dos alunos. Essa percepção é sustentada por Pinto et al. (2019), para quem a liderança transformacional é capaz de promover melhorias significativas no currículo e na formação docente, impactando a aprendizagem. Em contraste, em escolas com desempenho menos expressivo, os gestores relataram limitações para realizar formações internas, principalmente por falta de tempo ou de apoio da Secretaria de Educação. Tais obstáculos dialogam com os apontamentos de Jiang et al. (2017), que destacam como o estresse organizacional pode minar a eficácia da liderança escolar.

O envolvimento da comunidade escolar — especialmente famílias — foi abordado pelos gestores nas ações voltadas ao desempenho educacional. Gestores das escolas com melhores resultados no IDEB relataram estratégias diversas para atrair os responsáveis, como projetos integradores, eventos temáticos e reuniões formativas. Eles afirmaram que o engajamento das famílias contribui significativamente para o desempenho dos alunos, pois fortalece os vínculos com a escola e reforça o acompanhamento das atividades escolares em casa. Esse entendimento vai ao encontro da análise de Kovačević et al. (2023), que associam a liderança escolar eficaz à construção de um ambiente emocional e culturalmente favorável à aprendizagem, incluindo a colaboração com as famílias.

Além disso, alguns gestores destacaram que as famílias tendem a se envolver mais quando compreendem a importância das avaliações externas. Nesse aspecto, a transparência na comunicação e a explicação sobre os resultados do IDEB parecem ter papel fundamental. Esse achado é sustentado por González e Gómez-Millán (2023), ao afirmarem que os gestores devem compreender os tipos de suporte necessários e saber como oferecê-los — tanto aos professores quanto às famílias. A atuação comunicativa do gestor, característica da liderança transformacional, mostrou-se crucial para ampliar a participação da comunidade escolar.

Por fim, as condições materiais e estruturais das escolas investigadas também foi um ponto abordado pelos profissionais. Os gestores destacaram a escassez de recursos, a carência de equipamentos pedagógicos e, em alguns casos, a precariedade física dos prédios escolares. Ainda assim, alguns deles relataram estratégias de ressignificação desses espaços, como a organização colaborativa das salas, a manutenção dos ambientes e a busca ativa por parcerias externas. Essas ações refletem, de certa forma, os princípios da liderança transformacional descritos

por Adhyke et al. (2023), ao mobilizar a equipe em torno de objetivos comuns, mesmo em contextos adversos.

Outros gestores, no entanto, expressaram frustração diante da falta de autonomia para gerir recursos e da morosidade nos processos burocráticos, o que dificulta a implementação de melhorias estruturais. Essa limitação corrobora os apontamentos de Gomes e Melo (2018), ao discutirem os desafios impostos pela legislação e pela centralização administrativa nas redes públicas de ensino. A falta de autonomia compromete a capacidade do gestor de agir de forma propositiva, limitando as possibilidades de inovação e de reação rápida frente às necessidades emergentes.

Em paralelo, os gestores com maior desempenho no IDEB afirmaram que fazem uso constante de indicadores e relatórios internos para planejar ações. Relataram que, mesmo com infraestrutura limitada, é possível organizar o trabalho pedagógico com base nos dados obtidos — o que demonstra afinidade com a perspectiva de Maia et al. (2021), que consideram a avaliação educacional como instrumento capaz de orientar mudanças concretas nas escolas. Contudo, essa lógica nem sempre se aplica de forma equânime: gestores de escolas com resultados mais baixos no IDEB apontaram que as carências estruturais acabam sobrecarregando a equipe, gerando desmotivação e dificultando a elaboração de propostas inovadoras. Essa percepção se aproxima dos achados de Zheng et al. (2017), que relacionam a qualidade da liderança escolar com a redução do burnout entre os professores e a elevação da eficácia do ensino.

De maneira geral, os achados desta pesquisa revelam uma aproximação entre a adoção de estratégias alinhadas à liderança transformacional (Pinto et al., 2019) e os melhores resultados no IDEB. Gestores que estimulam o trabalho coletivo, acompanham o desenvolvimento pedagógico e investem na comunicação com a

comunidade tendem a apresentar práticas mais coerentes com as metas educacionais e com a melhoria da aprendizagem. Esse comportamento está em sintonia com as proposições de Pinto et al. (2019), para quem o gestor escolar deve assumir um papel articulador e inspirador, capaz de mobilizar toda a comunidade em torno do projeto educativo.

Entretanto, a realidade apresentada pelos gestores das escolas com menor desempenho evidencia que tais práticas não se estabelecem em um vácuo. Fatores como escassez de recursos, ausência de apoio institucional e limitações na participação das famílias influenciam diretamente a capacidade da gestão em implementar estratégias eficazes. Como apontam Soares et al. (2023), a complexidade dos instrumentos avaliativos e a insuficiência de apoio técnico-operacional dificultam a apropriação efetiva do IDEB como ferramenta de transformação.

Nesse sentido, concorda-se com Urban et al. (2018), ao afirmarem que, embora as avaliações em larga escala possuam grande potencial de influência sobre as políticas educacionais, elas também produzem pressões que nem sempre consideram as desigualdades de contexto enfrentadas pelas escolas. Portanto, é necessário reconhecer a importância das estratégias de liderança escolar, sem desconsiderar os limites impostos pelas condições materiais e pelas relações sociais envolvidas. O desafio da gestão educacional não está apenas em alcançar bons resultados no IDEB, mas em garantir que tais resultados sejam frutos de processos pedagógicos consistentes, participativos e sustentáveis.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi investigar as estratégias adotadas por gestores escolares na Grande Vitória (Vila Velha e Cariacica) para a melhoria dos resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Como método, o estudo contou com uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, com corte transversal e utilização de dados primários, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com 16 (dezesesseis) gestores escolares, entre diretores e vice-diretores. A análise de dados permitiu a construção de categorias temáticas que organizaram os achados em torno das dimensões de gestão e liderança, envolvimento da comunidade escolar e infraestrutura e recursos disponíveis.

A pesquisa apresentou como resultado a identificação de práticas de gestão que se aproximam da liderança transformacional, especialmente em escolas com melhores desempenhos no IDEB. Foram observadas ações como o monitoramento sistemático de dados, a promoção de formação continuada, o incentivo ao engajamento da comunidade escolar e a ressignificação dos recursos materiais disponíveis. Contudo, também emergiram limitações, como a dificuldade de compreensão técnica sobre o IDEB, a escassez de recursos e a falta de autonomia administrativa, fatores que impactam a capacidade de implementação de estratégias eficazes.

Em termos teóricos, o presente estudo contribuiu para o aprofundamento da relação entre liderança escolar e resultados em avaliações externas, confirmando a relevância da liderança transformacional para a obtenção de avanços pedagógicos (Pinto et al., 2019; Adhyke et al., 2023; Zheng et al., 2017). A pesquisa também reforçou a necessidade de considerar os limites e possibilidades impostos pelos contextos escolares, alinhando-se às críticas já existentes sobre a aplicação uniforme das avaliações em larga escala (Urban et al., 2018; Soares et al., 2023).

Em termos práticos, a pesquisa contribuiu para evidenciar que ações de liderança baseadas no acompanhamento pedagógico, na valorização do trabalho coletivo e na comunicação ativa com a comunidade podem favorecer o desempenho escolar, mesmo em contextos de restrição de recursos. Além disso, sinaliza a importância de políticas públicas que ampliem a autonomia escolar e ofereçam suporte técnico e formativo contínuo aos gestores.

Acerca das limitações da pesquisa, destaca-se o recorte geográfico restrito à Grande Vitória (Vila Velha e Cariacica) e a seleção de participantes vinculados apenas ao cargo de direção e vice direção, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a abordagem qualitativa, embora rica em profundidade, não permite inferências estatísticas sobre o fenômeno estudado.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa para outros municípios e estados, bem como a inclusão de outros atores escolares, como professores e coordenadores pedagógicos. Recomenda-se também a realização de estudos longitudinais, que permitam acompanhar as estratégias de gestão ao longo do tempo e analisar seus impactos efetivos nos resultados do IDEB.

Em conclusão, o presente estudo evidenciou que a liderança escolar, quando orientada por princípios transformacionais e apoiada por práticas colaborativas e reflexivas, pode potencializar a melhoria dos resultados educacionais. No entanto, reafirma-se a necessidade de considerar os contextos locais e as condições objetivas de trabalho para que as estratégias de gestão tenham efetividade e possam, de fato, promover uma educação pública de qualidade e equitativa.

REFERÊNCIAS

- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., & Anwar, A. (2023). Hear me out! This is my idea: Transformational leadership, proactive personality and relational identification. *SAGE Open*, 13(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440221145869>
- Bartolucci, J. (2021). Una mirada heurística a los resultados de las pruebas PISA (2000-2018): Las habilidades em lectura de los jóvenes de 15 años en México. *Revista CS*, 34(1), 301–335. <https://doi.org/10.18046/recs.i34.4196>
- Bellibas, M. S., & Gümüs, S. (2019). A systematic review of educational leadership and management research in Turkey: Content analysis of topics, conceptual models, and methods. *Journal of Educational Administration*, 57(6), 731–747. <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-01-2019-0004>
- Crozatti, J. (2021). Variáveis que influenciaram o IDEB do ensino fundamental das redes públicas municipais paulistas em 2017. *Educação e Pesquisa*, 47(1), 1–20. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202147230327>
- Figueiredo, D., Carmo, E., Maia, R., & Silva, L. (2018). Os cavalos também caem: Tratados das inconsistências do IDEB. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 552–572. <https://doi.org/10.1590/S0104-403620180026001178>
- Flick, U. (2009). Pesquisa qualitativa e quantitativa. In U. Flick. *Introdução à Pesquisa qualitativa* (3ª ed., pp. 39-49). Artmed.
- Flores, C. A. da S., Maier, S. R. de O., Moura, A. A. de, Balsanelli, A. P., Dias, B. M., & Bernardes, A. (2022). Authentic leadership in the educational system and in nursing education: An integrative review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 75(1), e20220122. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0122pt>
- Gomes, S. dos S., & Melo, S. D. G. de. (2018). Políticas de avaliação e gestão educacional: Articulações, interfaces e tensões. *Educação & Realidade*, 43(4), 1199–1216. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623688386>
- González, A. J. G., & Gómez-Millán, M. R. B. (2023). Percepciones docentes y familiares acerca del rol de los equipos directivos como líderes inclusivos en la educación primaria. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 31(121), 1–21. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362023003103891>
- Jiang, H., Chen, Y., Sol, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8, 732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00732>

- Kovačević, J., Mujkić, A., & Kapo, A. (2023). Examining school leadership in a transitional context: A mixed-methods study of leadership practices and school cultures as mechanisms of educational change. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 219–244. <https://doi.org/10.1177/1741143220971286>
- Lemos, D. F. de, & Soligo, V. (2021). Da gênese à consolidação dos testes padronizados no Brasil: O sistema de avaliação da educação básica. *Meta: Avaliação*, 13(41), 747–772. <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v13i41.3522>
- Lindblad, S., & Pettersson, D. (2023). “Who are we writing for?": On research publishing in comparative studies based on international large-scale assessments. *Sisyphus – Journal of Education*, 11(2), 139–163. <https://doi.org/10.25749/sis.28905>
- Maia, J. de S. Z., Bueno, A. P. A., & Sato, J. R. (2021). Assessing the educational performance of different Brazilian school cycles using data science methods. *Plos One*, 16(3), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248525>
- Mariano, S. R. H. (2021). In-service principals' development in Brazil: Disconnection and insulation from international contemporary knowledge in education administration. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(4), 37–54. <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i4.52055>
- Maureira-Cabrera, Ó., Ahumada-Figueroa, L., Ascencio-Garrido, C., & Bandeira-Andriola, W. (2023). Liderazgo distribuído en centros escolares: Cambios em la percepción de prácticas educacionales. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 31(121), 1–21. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362023003103839>
- Mineiro, M., Silva, M. A. A. da, & Ferreira, L. G. (2022). Pesquisa qualitativa e quantitativa: Imbricações de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. *Momento: Diálogos em Educação*, 31(3), 201–218. <https://doi.org/10.14295/momento.v31i03.14538>
- Oliveira, A. C. P. de, & Carvalho, C. P. de. (2018). Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 23, e230015. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782018230015>
- Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes, I. (2018). Revisão de literatura: O conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 876–900.
- Peng, D., & Chudy, S. (2021). Practitioners' perceptions of pedagogical leadership in primary schools in the Czech Republic. *International Journal of Leadership in Education*, 27(4), 894–908. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1933197>
- Pessin, G., & Dets, V. L. (2020). O IDEB e a atuação docente na perspectiva da autorregulação. *Educação em Revista*, 36(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698219808>

- Pinto, V. R. R., Zouain, D. M., Duarte, A. L. F., & Souza, L. A. V. (2020). Avaliação da influência da liderança transformacional do diretor da escola sobre o desempenho dos alunos: Análise a partir de microdados da Prova Brasil. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(102), 1–41. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4267>
- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., Queiroga, D. E. U. de., Silva, I. A. P. da, & Ferreira, S. M. S. (2020). O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(2), 655-664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>
- Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 01-08. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919693>
- Soares, D. J. M., Soares, T. E. A., & Santos, W. dos. (2023). O algoritmo do Ideb e as metas projetadas para a educação brasileira: Uma análise estatístico-matemática. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 31(118), 1-25. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362022003003312>
- Soares, J. F., Alves, M. T. G., & Fonseca, J. A. (2021). Trajetórias educacionais como evidência da qualidade da educação básica brasileira. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 38, 1–21. <http://dx.doi.org/10.20947/S0102-3098a0167>
- Travitzki, R. (2020). Qual é o grau de incerteza do Ideb e por que isso importa? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28(107), 500-520. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002801770>
- Urban, C., Schmeiser, M., Collins, J. M., & Brown, A. (2018). The effects of high school personal financial education policies on financial behavior. *Economics of Education Review*, 78, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.03.006>
- Vidal, E. M., Galvão, W. N. M., Vieira, S. L., & Chaves, J. B. (2019). Expectativas docentes e aprendizagem: Explorando dados do questionário da Prova Brasil 2015. *Educação e Pesquisa*, 45(1), 1-20. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201945201657>
- Zheng, Q., Li, L., Chen, H., & Loeb, S. (2017). What aspects of principal leadership are most highly correlated with school outcomes in China? *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 409-447. <https://doi.org/10.1177/0013161X17706152>

APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da pesquisa: Estratégias de liderança para obtenção de resultados no IDEB: um estudo com gestores escolares da Grande Vitória - ES

Pesquisador responsável: Augusto Cezar Dezan

Curso: Mestrado em Ciências Contábeis e Administração – linha de pesquisa em Gestão Escolar da FUCAPE.

Orientadora: Amanda Soares Zambelli Ferretti – Orientadora – Doutora em Administração - E-mail: amandaferretti@fucape.br.

Endereço:

Estado: Espírito Santo

E-mail: ac.dezan@hotmail.com

Caro(a) participante,

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar voluntariamente de uma pesquisa que busca compreender as estratégias dos diretores da grande vitória para obter resultados favoráveis no IDEB. O estudo recebeu o título de “Estratégias de liderança para obtenção de resultados no IDEB: um estudo com gestores escolares da Grande Vitória - ES”.

Sua participação na pesquisa envolverá uma entrevista, a ser gravada e posteriormente transcrita para análise dos dados obtidos. Será solicitado o preenchimento de um termo de consentimento para gravação de voz, no qual o pesquisador se compromete a não divulgar o áudio da entrevista ou quaisquer outros documentos. A entrevista terá perguntas breves e está prevista para durar aproximadamente 30 minutos, abrangendo todas as etapas do processo.

Salientamos que sua participação é confidencial, voluntária e acarreta riscos mínimos, como a possibilidade de desconforto ao responder algumas questões. Não haverá incentivos financeiros ou compensações, sendo a colaboração voluntária o principal objetivo da pesquisa. Não existem respostas corretas ou incorretas, e sua opinião é fundamental para o estudo.

Em caso de dúvidas ou necessidade de informações adicionais, o pesquisador entrará em contato por telefone, WhatsApp, e-mail ou pessoalmente. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, e a pesquisadora se compromete a manter a confidencialidade das informações por um período de 5 anos após a conclusão da pesquisa.

A desistência da participação implicará na exclusão do participante de todas as etapas da pesquisa, incluindo a análise dos resultados. Você tem o direito de interromper a entrevista a qualquer momento sem prejuízos. Caso prefira não responder alguma pergunta durante a entrevista, basta informar ao pesquisador.

Agradecemos sua disponibilidade e interesse em contribuir com esta pesquisa.

Em caso de dúvida, poderá o participante, a qualquer momento, entrar em contato com a pesquisadora, por meio do endereço de e-mail acima disposto. Ou, junto à orientadora desta pesquisa, Dra. Amanda Soares Zambelli Ferretti – amandafferretti@fucape.br.

Após os esclarecimentos, você aceita a participar da pesquisa? A leitura do TCLE será gravada, e, a sua resposta será igualmente.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – IDEB ALTO

Capa do Questionário - Informações iniciais (confidenciais):

- Entrevistado(a);
- Grau de escolaridade;
- Tempo de atuação na docência (anos);
- Função/Cargo atual;
- Escola que trabalha/Região da Grande Vitória;
- Etapa da Educação Básica que atua como professor(a).

Características e Resultados da Gestão/Escola

1) Qual é o seu cargo atual na escola?

- a) Diretor(a);
- b) Vice-Diretor(a);
- c) Coordenador(a) Pedagógico(a);
- d) Outro: _____

Questões acerca da experiência profissional do gestor

2) Qual é o seu nível de formação acadêmica:

- a) Ensino Médio
- b) Graduação
- c) Pós-Graduação

Parte 1: Perguntas iniciais

- 1) Quais são suas principais atribuições como gestor (a) desta escola
- 2) Quais funções no contexto escolar você assumiu antes de se tornar gestor (a)?
Poderia me contar sobre essas experiências?

Parte 2: Percepções sobre as avaliações em Larga Escala (IDEB)

- 3) Como ocorre o processo de realização do IDEB na sua escola?
- 4) Na sua percepção, como as avaliações em larga escala, por exemplo, o IDEB, podem ajudar na melhoria da qualidade da educação?
- 5) Para você, o que o IDEB representa?
- 6) E como você avalia o desempenho da sua escola nos últimos cinco anos?

Parte 3: Estratégias implementadas para obter bons resultados no IDEB

- 7) Como gestor (a), quais estratégias ou iniciativas foram implementadas para alcançar bons resultados no IDEB?
- 8) Quais foram os principais desafios enfrentados durante este processo de obtenção de resultados do IDEB na sua escola?
- 9) Você considera que a participação da comunidade escolar (professores, pais alunos e funcionários) contribui para os resultados do IDEB? Poderia me falar mais sobre isso?
- 10) Descreva algumas características da gestão escolar que você considera essenciais para o bom desempenho no IDEB.

Parte 4: Ações corretivas na opinião do gestor e fechamento do questionário

11) Você já precisou adotar ações corretivas em função do IDEB? Poderia me dar exemplos?

12) Quais impactos você identifica nos resultados do IDEB quando essas ações corretivas são implementadas?

Fim do questionário: Agradecimento

Obrigado(a) por dedicar seu tempo para participar desta pesquisa. Suas respostas são extremamente valiosas para o estudo sobre os fatores que contribuem para o sucesso no IDEB nas escolas.

Há alguma coisa que não mencionei sobre o tema, mas que você considera importante mencionar?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – IDEB BAIXO

Capa do Questionário - Informações iniciais (confidenciais):

- Entrevistado(a);
- Grau de escolaridade;
- Tempo de atuação na docência (anos);
- Função/Cargo atual;
- Escola que trabalha/Região da Grande Vitória;
- Etapa da Educação Básica que atua como professor(a).

Características e Resultados da Gestão/Escola

1) Qual é o seu cargo atual na escola?

- e) Diretor(a);
- f) Vice-Diretor(a);
- g) Coordenador(a) Pedagógico(a);
- h) Outro: _____

Questões acerca da experiência profissional do gestor

2) Qual é o seu nível de formação acadêmica:

- d) Ensino Médio
- e) Graduação
- f) Pós-Graduação

Parte 1 Pergunta inicial

- 1) Quantos anos de experiência você possui em sala de aula antes de assumir a função de gestor (a)

Parte 2: Percepções sobre as avaliações em Larga Escala (IDEB)

- 2) Como você define o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)?
- 3) Como você avalia a aplicação da avaliação em larga escala da sua escola
- 4) Quais são as suas principais considerações sobre as dificuldades enfrentadas pela sua escola na aplicação da avaliação em larga escala?
- 5) Como você avalia o desempenho da sua escola nos últimos cinco anos?
- 6) Quais são as suas principais considerações sobre as dificuldades enfrentadas pela sua escola na aplicação da avaliação em larga escala?

Parte 3: Fatores que podem ter ocorridos a ponto de não ter obtidos bons resultados no IDEB

- 7) Quais são algumas características da gestão que você considera desafiadoras para o desempenho no IDEB?
- 8) Quais fatores você acredita que contribuíram para os resultados negativos do IDEB na sua escola?
- 9) Em sua opinião, quais dessas estratégias pedagógicas podem ter contribuído para os resultados abaixo do esperado no IDEB?

10) Quais impactos negativos você identifica nos resultados do IDEB quando essas estratégias pedagógicas não são implementadas corretamente

Parte 4: Ações corretivas na opinião do gestor e fechamento do questionário

11) Quais são as principais ações corretivas que podem ser adotadas para melhorar os resultados do IDEB em escolas com desempenho abaixo da média?

12) Você tem alguma observação ou comentário relevante sobre o tema?

Fim do questionário: Agradecimento

Obrigado(a) por dedicar seu tempo para participar desta pesquisa. Suas respostas são extremamente valiosas para o estudo sobre os fatores que contribuem para o sucesso no IDEB nas escolas.

Há alguma coisa que não mencionei sobre o tema, mas que você considera importante mencionar?